

1

Introdução

As empresas familiares são a forma predominante de empresa em todo o mundo; em alguns países representam mais de 90% das empresas, e nem percebemos esse fato. Elas são, freqüentemente, confundidas com pequenas e médias empresas e, embora a grande maioria das empresas familiares tenha até 500 funcionários, ainda podemos encontrar grandes corporações administradas por uma família.

As empresas familiares têm uma importância significativa para a economia. Alguns dados dizem que 70% das empresas espanholas são familiares, assim como 75% das inglesas, 80% das alemãs e 90% das brasileiras¹. Nos Estados Unidos, os grupos familiares empregam 62% da força de trabalho, respondem por 64% do produto interno bruto e movimentam dois terços da bolsa de Nova Iorque (Lethbridge, 2005).

Apesar da importância das empresas familiares para a economia mundial, existem poucos estudos sobre esse tipo de organização, principalmente porque ela traz consigo uma série de mitos e preconceitos que, até bem pouco tempo, a colocavam numa posição de “instituição antiquada, em extinção, indigna de ser estudada por gente séria” (Vidigal, 1999).

O ensino de administração de empresas no Brasil ainda é bastante preconceituoso em relação às empresas familiares. No geral, elas são consideradas como micro e pequenas empresas, e não existe qualquer tipo de diferenciação entre elas e as empresas não familiares. Além disso, os profissionais não são preparados para administrar esse tipo específico de organização e as universidades formam profissionais para trabalharem em grandes empresas, apesar das micro, pequenas e médias representarem mais de 80% do total de empresas (Marques, 2006; Ricca, 2006).

Contudo, parece-nos que esse cenário está mudando. Embora o número de publicações e estudos sobre as empresas familiares seja pequeno (e no Brasil ele é ainda menor), podemos observar um crescente interesse pelo tema; pessoas que trabalham para esse tipo de organização – sejam elas advogados, consultores,

¹ Das 264 empresas de capital nacional listadas em *Melhores e Maiores de Exame*, 142 são familiares.

contadores, etc. – parecem ter percebido que as empresas familiares possuem características, problemas e desafios específicos e que as teorias de administração não são as mais adequadas para analisar e compreender as questões pertinentes às empresas familiares.

De fato, alguns aspectos dificultam o processo de análise das empresas familiares. Além da pouca quantidade de informação disponível ao público em geral, já que se trata de “negócios de família” (em outras palavras, assuntos pessoais), e dos mitos e preconceitos que a cercam, a empresa familiar é um macro sistema que conta com a participação e a interdependência de outros dois sistemas, a família e a empresa².

Para a maioria das pessoas, empresa e família são duas coisas muito importantes, distintas e que não podem, nem devem ser misturadas. Entretanto, o que observamos no dia a dia com as famílias proprietárias de empresas familiares é uma interferência direta de um sistema no outro, sugerindo que há dificuldades de se delimitar os campos e as funções e, sobretudo, delimitar as fronteiras entre os sistemas. Algumas questões que costumam ser relacionadas ao entrelaçamento dos dois sistemas são: o acúmulo de papéis e funções, a divergência de objetivos de uma geração para a outra, as diferentes motivações, desejos e expectativas dos membros da família, e a sucessão – tema que tem despertado maior interesse dos estudiosos e que ainda hoje é considerado assunto tabu em muitas empresas familiares.

Como veremos neste trabalho, empresa e família são sistemas organizados por regras próprias e, embora, muitos membros de um sistema participem do outro, as regras que valem em casa, na maioria das vezes, não são as mais adequadas para o ambiente de trabalho. Na família, um dos fatores que influenciam e até determinam a posição de um membro na escala da hierarquia familiar é a idade – os avós ocupam uma posição mais elevada que os pais e estes ocupam uma posição mais elevada que os seus filhos e sobrinhos. Frases como “você deve respeitar os mais velhos!”, “ele é seu pai, você não pode tratá-lo dessa forma”, “você não pode falar assim com a sua mãe”, caracterizam regras bastante comuns na grande maioria das famílias. Na empresa, a hierarquia também é

² Durante grande parte deste trabalho, contemplaremos, apenas, dois sistemas – empresa e família. Muitos autores ressaltam a interdependência de três sistemas – família, administração e propriedade da empresa, entretanto, essa divisão do subsistema empresa não parece muito relevante para o objetivo deste estudo.

bastante clara; porém, ela não é definida pela idade, mas pela posição (cargo ou função) que a pessoa ocupa (presidente, diretor, gerente, etc.).

Em uma empresa familiar de 1ª geração (quando o fundador é o dono do negócio e / ou ocupa a presidência da empresa) pode acontecer de os membros da família ocuparem o mesmo lugar na hierarquia tanto em casa quanto na empresa. Contudo, quanto mais antiga é a empresa e maior for o número de familiares trabalhando nela, maior é a discrepância entre essas posições. Espera-se que as pessoas mais novas respeitem e obedeçam às mais velhas; não é raro, entretanto, vermos acontecer situações em que a hierarquia na empresa não corresponde à hierarquia familiar – como, por exemplo, quando um jovem de 30 anos ocupa um cargo de diretor financeiro de uma empresa e está numa posição hierarquicamente superior a de um tio, membro de uma geração anterior.

Em nossa prática clínica, como terapeuta de família, recebemos no consultório membros de famílias administradoras de empresas familiares, e seus conflitos denunciam a influência de um sistema no outro. Para esclarecer a temática, consideramos interessante listar algumas situações que causam desconforto para os membros da família. Apresento-as através dos questionamentos abaixo, que ajudam a ilustrá-las.

Quem vai ocupar o lugar do fundador? Quem será seu sucessor? O filho mais velho (privilegiando assim uma regra do sistema familiar)? O sucessor pode ser uma filha, uma mulher? Pode ser alguém que não faça parte da família ou isso descaracterizaria uma empresa familiar?

Os filhos deverão trabalhar na empresa da família ou poderão escolher suas carreiras, independente do desejo dos pais? Existe a possibilidade de um filho experimentar trabalhar com o pai ou com os tios e não gostar da experiência? Ele pode desistir de trabalhar na empresa da família, sem que isso interfira na convivência familiar? A opinião dos membros mais jovens da família é levada em consideração ou os jovens devem apenas obedecer aos membros mais velhos, inclusive dentro da empresa?

Todos os membros da mesma geração ocupam posições equivalentes na hierarquia, ou podemos ver primos ocupando cargos bastante distintos, com diferentes níveis de autoridade, autonomia e, conseqüentemente, de faixa salarial? O que acontece quando um jovem ocupa uma posição de maior prestígio (é um diretor) e tem poder na tomada de decisões, enquanto seu primo ou irmão, que

trabalha na mesma empresa, não participa, por exemplo, dos processos decisórios? E quando um jovem tem mais autoridade do que alguém de uma geração anterior (um tio, por exemplo), que além de ser mais velho é filho do fundador da empresa? Como lidar com o acúmulo de funções e papéis?

Homens e mulheres têm o mesmo poder ou a cultura da empresa privilegia apenas os membros do sexo masculino? O que acontece quando um casal se divorcia e os dois membros trabalham na empresa? O grau de parentesco influencia no momento de avaliar ou chamar a atenção de um funcionário? É possível manter um membro da família em uma posição e função para a qual ele não tem qualificação? Como despedir da empresa um membro da família?

O que acontece quando chefes de famílias – os filhos do fundador – trabalham na empresa, recebem o mesmo salário, mas as famílias vivem de formas diferentes, isto é, apesar de terem a mesma participação societária e, assim, a mesma renda, vivem como se fossem “o irmão rico” e “o irmão pobre”? Como lidar, por exemplo, com o ciúme que pode surgir entre cunhadas (ou cunhados) e primos?

Como os membros da família que trabalham na empresa tomarão as decisões depois da morte do fundador? Existe a possibilidade de modificar o rumo ou as estratégias da empresa, mesmo que isso tenha algum impacto sobre os valores definidos pelo fundador? Como garantir a continuidade da empresa numa economia altamente competitiva, muito diferente de 20 anos atrás, sem modificar algumas das premissas do fundador? Como lidar com a divergência de objetivos de uma geração para outra? E, principalmente, será que é possível lidar com todas essas questões e preservar o patrimônio da família, sem destruir os laços afetivos?

Poderíamos escrever páginas e páginas sobre as questões enfrentadas pelos membros de empresas familiares e, ainda assim, não esgotaríamos o assunto. Com o que foi apresentado até aqui, podemos, contudo, dizer que a separação entre os sistemas (família e empresa) não é tão nítida quanto costumam afirmar os membros das empresas familiares. Ainda não encontramos registros de pesquisas que demonstrem as mútuas relações entre esses dois sistemas nas empresas familiares³. A partir do contato com pessoas diretamente envolvidas com este tipo

³ Encontramos textos que abordam questões relacionadas a sucessão e estilo de liderança nas empresas familiares, mas não que falem sobre o entrelaçamento entre os sistemas família e empresa.

de organização, percebemos uma incoerência entre discurso e prática. Apesar de os membros de empresas familiares acreditarem (e, por isso, afirmarem) que empresa e família são dois sistemas independentes, eles estão sobrepostos e, muitas vezes, um interfere no funcionamento do outro – e algumas famílias, sem perceberem, privilegiam um sistema em detrimento do outro.

Este trabalho vem justamente investigar o funcionamento das empresas familiares tendo em vista a influência recíproca que os dois sistemas exercem, ou seja, o entrelaçamento entre empresa e família. Para isso, através de um estudo exploratório envolvendo entrevistas, articula três diferentes perspectivas: a dos profissionais que trabalham com esse tipo de organização, a dos funcionários de empresas familiares que não são membros da família e a dos herdeiros. O que se pretende é dar uma maior visibilidade às empresas familiares e ressaltar sua importância para a sociedade; oferecer às famílias controladoras de empresas, aos membros de empresas familiares (que fazem parte da família ou não), aos profissionais que trabalham com essas organizações e aos estudiosos do assunto uma visão mais abrangente e menos compartimentada das questões que envolvem essas organizações; e fomentar o crescimento e o desenvolvimento do campo de estudo das empresas familiares através da disseminação de informações relevantes para a manutenção e a continuidade dessas organizações.

O estudo é desenvolvido em duas etapas. Iniciamos com uma revisão bibliográfica sobre o tema das empresas familiares no Brasil e no mundo, com especial atenção às abordagens que privilegiam o entrelaçamento dos sistemas família e empresa nessas organizações e, por consequência, o surgimento e desenvolvimento de um campo de estudo. À revisão, segue-se a apresentação do estudo exploratório (análise do discurso) realizado junto a sujeitos envolvidos diretamente com empresas familiares, discursos esses construídos em entrevistas realizadas com profissionais que trabalham com e para essas empresas e membros das famílias controladoras. Os resultados dessa investigação apresentam-se organizados em quatro capítulos.

No primeiro deles, discutimos o surgimento e o desenvolvimento de um novo campo de estudo - o das empresas familiares. Além disso, abordamos as definições e as especificidades deste tipo de empresa e os processos de sucessão e profissionalização. O segundo dedica-se às transformações históricas paralelas entre família e empresa, desde a divisão dos espaços e a construção da intimidade

até o impacto das tecnologias da informação nas famílias modernas e nas empresas familiares. O terceiro capítulo, fundamental porquanto diga respeito ao principal objetivo deste trabalho, trata justamente das possibilidades de a Terapia de Família contribuir para a análise e a compreensão dos processos e da dinâmica das empresas familiares. Nele, apresentamos conceitos oriundos da teoria sistêmica de família, tais como: sistema, subsistemas, estrutura, fronteiras, ciclo de vida da família, a transmissão intergeracional – conceitos esses relevantes para uma compreensão sistêmica das empresas familiares, considerando a influência da família na empresa e da empresa na família. O quarto e último capítulo traz o estudo de campo, que inclui a análise dos discursos construídos a partir de entrevistas semi-estruturadas com profissionais ligados a empresas familiares e membros das famílias controladoras, com o objetivo de conhecer a percepção que cada um desses grupos tem sobre as empresas familiares.